

# **PENGARUH *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban)**

**Jayanti Ike Febriani**  
**Mochammad Al Musadieq**  
**Tri Wulida Afrianty**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : [Jayantifebrianike@yahoo.com](mailto:Jayantifebrianike@yahoo.com)

## **ABSTRACT**

*This research examines the impact of Good Corporate Governance (GCG) on employees performance of PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, East Java. The GCG was measured in the context of fairness, transparency, accountability and responsibility. Five hypotheses were formed to address the research aim. A quantitative approach was undertaken in this research. The data were gathered using structured questionnaires. Of the 64 questionnaires distributed, 64 surveys were returned, for a response rate of 100%. To test the hypotheses, a regression analysis was conducted using SPSS version 17.00. Prior to the hypotheses testing, preliminary analysis which include validity, reliability, and regression assumption were done. Finding emerging from this research indicate that GCG (i.e., fairness, transparency, accountability and responsibility) have positive impact on employees performance.*

**Keywords:** *Good Corporate Governance, Fairness, Transparency, Accountability, Responsibility and Employee Performance*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji pengaruh dari *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, Jawa Timur. GCG diukur dari segi keadilan, transparansi, akuntabilitas dan tanggung jawab. Lima hipotesis diformulasikan terkait dengan tujuan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, dari 64 kuesioner yang dibagikan, 64 kuesioner dikembalikan dengan tingkat tanggapan 100%. Untuk menguji hipotesis, analisis regresi dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 17.00. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan pengujian uji validitas, reliabilitas dan asumsi klasik regresi. Penelitian ini menunjukkan bahwa GCG (yaitu *fairness, transparency, accountability* dan *responsibility*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci :** *Good Corporate Governance, Fairness, Transparency, Accountability, Responsibility dan Kinerja Karyawan*

## PENDAHULUAN

Salah satu kondisi yang dihadapi perusahaan-perusahaan publik di Indonesia adalah masih terdapat kelemahan dalam mengelola perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh masih lemahnya standar akuntansi dan regulasi serta pertanggungjawaban pemegang saham dan melebarnya struktur dalam proses kepengurusan perusahaan yang tidak efisien, sehingga menyebabkan kinerja perusahaan tidak dapat berjalan secara maksimal. Sebagai salah satu upaya untuk mengatasi kelemahan yang banyak terjadi pada perusahaan di Indonesia, maka para pelaku bisnis di Indonesia menyepakati penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) atau yang biasa dikenal dengan sistem tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini sesuai dengan penandatanganan perjanjian *Letter of intent* (LOI) dengan International Monetary Fund (IMF) tahun 1998 dalam rangka meningkatkan kerja sama moneter (Sedarmayanti, 2007:22).

Definisi tentang GCG beragam dan tidak menghambat bagi negara Indonesia untuk mempelajari serta menerapkannya. Dalam rangka *Economy recovery*, pemerintah Indonesia dan *International Monetary* memperkenalkan dan merencanakan konsep GCG sebagai tata cara kelola perusahaan yang sehat. Secara singkat, ada empat komponen utama yang diterapkan dalam konsep ini, yaitu *fairness, transparency, accountability* dan *responsibility* (Sutedi, 2013:2).

Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah sasaran utama pemerintah Indonesia untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau GCG, karena BUMN merupakan pelaku utama didalam ekonomi Indonesia. PT Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa pos. PT Pos Indonesia memiliki cakupan usaha yang cukup luas seperti usaha di bidang bisnis komunikasi, logistik atau paket dan layanan keuangan. Seiring berjalanya waktu semakin marak pula muncul jasa pelayanan paket baru di Indonesia diantaranya adalah Titipan Kilat (TIKI), ELTEHA, DHL, JNE, Roselia Express, 4848 dan lain-lain.

Berdasarkan wawancara awal dengan manajer pelayanan 1 pada PT Pos Indonesia Tuban yaitu ibu Maya Dewi, dengan munculnya jasa pelayanan paket baru seperti Titipan Kilat (TIKI), Eliem Tjong Hien (ELTEHA) dan Jalinan Nusantara Express (JNE) di Indonesia khususnya kota kecil seperti Tuban menyebabkan jumlah konsumen yang menggunakan jasa paket PT Pos

Indonesia berkurang, sehingga berdampak pada pendapatan jasa paket Pos Indonesia. Terkait dengan hal tersebut, PT Pos Indonesia harus melakukan perbaikan tata kelola perusahaan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Apabila kinerja karyawan meningkat, peningkatan pada pelayanan yang menjadi indikator utama dalam mengembalikan konsumen juga dapat teratasi. Sebagai salah satu perusahaan BUMN di Indonesia, PT Pos Indonesia (Persero) dituntut untuk lebih profesional dalam menjalankan pengelolaan perusahaan dan pelayanan kepada masyarakat, sesuai dengan visi dan misi perusahaan

Melihat contoh kasus tentang berkurangnya konsumen yang menggunakan jasa pelayanan Pos Indonesia dikarenakan banyaknya perusahaan pesaing yang lebih memberikan pelayanan unggul, sangat relevan bila ditarik suatu pernyataan tentang pengaruh penerapan GCG merupakan elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi kinerja. Dikarenakan PT Pos Indonesia termasuk salah satu BUMN di Indonesia yang menerapkan konsep GCG, maka peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban).

## KAJIAN PUSTAKA

### *Good Corporate Governance*

Menurut Zarkasyi (2008:12), *Good Corporate Governance* (GCG) pada dasarnya merupakan suatu sistem (input, proses, output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) demi tercapainya tujuan perusahaan. GCG dimasukkan untuk mengatur hubungan-hubungan tersebut dan mencegah terjadinya kesalahan yang signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

*The Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) menyatakan bahwa *corporate governance* adalah “sistem yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur dalam hal pembagian tugas, hak, dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kelangsungan perusahaan, termasuk pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua anggota *stakeholder* non-pemegang saham” (Daniri, 2005).

Ketentuan yang mengatur dari prinsip GCG adalah Keputusan Menteri BUMN Nomor 117/2002 menyebutkan pengertian dari prinsip-prinsip GCG adalah sebagai berikut:

a) *Transparansi/ keterbukaan (Transparency)*

Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Terdapat 3 indikator dalam menilai sikap transparan pada perusahaan:

1. *Financial and Operating*
2. Keadaan Perusahaan
3. Kepemilikan Saham

Contohnya: keterbukaan dalam hal penentuan gaji karyawan, pengambilan keputusan melalui rapat, memiliki tujuan serta struktur organisasi perusahaan yang jelas, keterbukaan mengenai laporan keuangan perusahaan dan keadaan keuangan perusahaan.

b) *Akuntabilitas (Accountability)*

Perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Dengan demikian, perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan dalam sedemikian rupa sehingga sejalan dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. *Accountability* juga biasa disebut dengan kejelasan fungsi pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Contohnya: adanya kelengkapan laporan tugas dari setiap karyawan.

c) *Pertanggungjawaban (Responsibility)*

Perusahaan harus mematuhi undang-undang dan peraturan dan memenuhi tanggung jawabnya kepada masyarakat dan lingkungan untuk tujuan menjaga keberlanjutan jangka panjang dari bisnis dan untuk diakui sebagai warga korporasi yang baik dan sehat. Contohnya: kepatuhan karyawan terhadap peraturan-peraturan perusahaan dan kode etik perusahaan.

d) *Kewajaran (Fairness)*

Kewajaran adalah asas kesetaraan dan kewajaran. Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus selalu mempertimbangkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan. Contohnya: pemberian kesempatan promosi dan berkarir kepada semua karyawan tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender dan golongan fisik.

## Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah suatu pencapaian yang dihasilkan atau hasil kerja yang dicapai dari suatu usaha. Pengertian kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Cahyani, 2009).

Menurut Mathis dan Jackson (2001) terjemahan Sadeli dan Prawira menyatakan bahwa “kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. Dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, dan kehadiran, sesuai dengan indikator pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Bangun (2012:233).

## Hipotesis

- H<sub>1</sub> Variabel *fairness* (X<sub>1</sub>), *transparency* (X<sub>2</sub>), *accountability* (X<sub>3</sub>), dan *responsibility* (X<sub>4</sub>) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H<sub>2</sub> Variabel *Fairness* (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H<sub>3</sub> Variabel *Transparency* (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H<sub>4</sub> Variabel *Accountability* (X<sub>3</sub>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H<sub>5</sub> Variabel *Responsibility* (X<sub>4</sub>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *Good Corporate Governance* yang terdiri dari variabel *fairness*, *transparency*, *accountability* dan *responsibility* terhadap Kinerja. Jenis penelitian ini adalah *Explanatory research* atau penelitian penjelasan melalui pendekatan kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data yaitu melalui penyebaran kuesioner dan pengambilan dokumentasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, baik karyawan tetap, *outsourcing* maupun karyawan kontrak yang berjumlah 64 orang. Jumlah sampel yang digunakan 64 karyawan karena teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh.

Untuk menghitung uji validitas menggunakan rumus *Product Moment Pearson Correlation*, yaitu apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sedangkan untuk menghitung uji reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ . Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik regresi yaitu uji normalitas yang dilihat dari tabel *one sample kolmogorov* didapat nilai **sig.** sebesar 0,900 atau lebih besar dari 0,05, maka ketentuan  $H_0$  didukung dan dinyatakan asumsi normal telah terpenuhi, uji multikolinieritas hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai *tolerance*  $> 0,1$  maka tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas, dan uji heterokedestitas didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heterokedastitas, didukung dan analisis regresi linier berganda

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Regresi Linier Berganda

**Tabel 1 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	6,611	4,320	1,530	,131
	<i>Fairness</i> (X <sub>1</sub> )	1,255	,552	2,275	,027
	<i>Transparency</i> (X <sub>2</sub> )	,468	,230	2,031	,047
	<i>Accountability</i> (X <sub>3</sub> )	1,194	,548	2,179	,033
	<i>Responsibility</i> (X <sub>4</sub> )	1,223	,593	2,063	,044
R		,797			
R Square		,635			
Adjusted R Square		,610			
Sig		,000			

a. Dependen Variabel : Kinerja Karyawan (Y)

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Adapun persamaan regresi yang didapatkan berdasarkan tabel 3 adalah sebagai berikut :

$$Y = 6,611 + 1,255X_1 + 0,468X_2 + 1,194X_3 + 1,223X_4$$

Penjelasan persamaan :

- 1) Nilai konstanta 6,611 ini menunjukkan jika variabel *fairness* (X<sub>1</sub>), *transparency* (X<sub>2</sub>), *accountability* (X<sub>3</sub>), dan *responsibility* (X<sub>4</sub>) diabaikan atau diasumsikan 0 maka kinerja karyawan (Y) adalah 6,611 artinya sebelum atau tanpa adanya variabel *fairness* (X<sub>1</sub>), *transparency* (X<sub>2</sub>), *accountability* (X<sub>3</sub>), dan *responsibility* (X<sub>4</sub>) dalam perusahaan maka besarnya kinerja karyawan akan sebesar 6,611
- 2) Nilai koefisien *fairness* (X<sub>1</sub>) sebesar + 1,255

sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan variabel *fairness* (X<sub>1</sub>) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y) + 1,255.

- 3) Nilai koefisien *transparency* (X<sub>2</sub>) sebesar + 0,468 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan variabel *transparency* (X<sub>2</sub>) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y) + 0,468.
- 4) Nilai koefisien *accountability* (X<sub>3</sub>) sebesar + 1,194 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan variabel *accountability* (X<sub>3</sub>) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y) + 1,194.
- 5) Nilai koefisien *responsibility* (X<sub>4</sub>) sebesar + 1,233 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan variabel *responsibility* (X<sub>4</sub>) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y) + 1,233.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,61 atau 61%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel *fairness* (X<sub>1</sub>), *transparency* (X<sub>2</sub>), *accountability* (X<sub>3</sub>), dan *responsibility* (X<sub>4</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 61%. Jadi, dapat diketahui bahwa variabel *fairness* (X<sub>1</sub>), *transparency* (X<sub>2</sub>), *accountability* (X<sub>3</sub>), dan *responsibility* (X<sub>4</sub>) yang digunakan dalam persamaan regresi linier ini mampu memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 61% sedangkan sisanya sebesar 39% dipengaruhi oleh variabel lain diluar empat variabel *independent* atau bebas dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

#### Uji F (Simultan)

**Tabel 2 Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1415,675	4	353,919	25,667	,000 <sup>a</sup>
Residual	813,559	59	13,789		
Total	2229,234	63			

a. Predictors : (Constant), X<sub>4</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>

b. Dependent Variable: Y

(Sumber : Data diolah, 2016)

Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa nilai  $df_1 = 4$  dan  $df_2 = 59$  diperoleh nilai F tabel sebesar 2,528 yang diperoleh dari data F tabel statistik. Berdasarkan Tabel 4.16 pengujian hipotesis model regresi secara simultan atau secara serentak menggunakan uji F dapat dilihat  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  ( $25,667 > 2,528$ ) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari *alpha* ( $\alpha$ ) = 0,05.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  tidak didukung dan  $H_1$  didukung

### Uji t (Parsial)

Tabel 3 Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.611	4.320		1.530	.131
X1	1.255	.552	.257	2.275	.027
X2	.468	.230	.246	2.031	.047
X3	1.194	.548	.217	2.179	.033
X4	1.223	.593	.236	2.063	.044

a. Dependent Variable: Y

(Sumber : Data diolah, 2016)

Uji t dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ) dan didapatkan nilai t tabel sebesar 1,671.

### Pengujian Hipotesis Variabel *Fairness* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *fairness* ( $X_1$ ) dapat dituliskan variabel  $X_1$  memiliki nilai koefisien regresi sebesar 1,255. Didapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,275 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,027. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,275 > 1,671$ ) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  tidak didukung dan  $H_1$  didukung.

### Pengujian Hipotesis Variabel *Transparency* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *transparency* ( $X_2$ ) dapat dituliskan variabel  $X_2$  memiliki nilai koefisien regresi yang sebesar 0,468. Didapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,031 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,047. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,031 > 1,671$ ) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  tidak didukung dan  $H_2$  didukung.

### Pengujian Hipotesis Variabel *Accountability* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *accountability* ( $X_3$ ) dapat dituliskan variabel  $X_3$  memiliki nilai koefisien regresi yang sebesar 1,194. Didapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,179 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,033. Nilai variabel uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,179 > 1,671$ ) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  tidak didukung dan  $H_3$  didukung.

### Pengujian Hipotesis Variabel *Responsibility* ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *responsibility* ( $X_4$ ) dapat dituliskan variabel  $X_4$  memiliki nilai koefisien regresi yang sebesar 1,223. Didapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,063 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,044. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,063 > 1,671$ ) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  tidak didukung dan  $H_4$  didukung.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Variabel *Fairness* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa prinsip *fairness* memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, yang dimana artinya bahwa apabila prinsip *fairness* dilakukan dengan baik maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, atau sebaliknya jika prinsip *fairness* tidak dapat dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan juga semakin buruk.

Pada variabel *fairness* di PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, seperti pemberian kesempatan promosi jabatan kepada semua karyawan tanpa membedakan *gender* (jenis kelamin) dan perusahaan memiliki peraturan yang jelas terhadap pelanggaran kerja, telah dilakukan secara sangat baik dan tepat. Hal tersebut juga diperkuat dengan Keputusan Menteri Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4 yang menyatakan bahwa manfaat dari penerapan prinsip *fairness* adalah agar perusahaan dapat dipercaya, bertanggung jawab dan adil serta memiliki data saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.

### Pengaruh Variabel *Transparency* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa prinsip *transparency* memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, yang dimana artinya bahwa apabila prinsip *transparency* dilakukan dengan baik maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, atau sebaliknya jika prinsip *transparency* tidak dapat dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan juga semakin buruk.

Variabel *transparency* seperti PT Pos Indonesia (Persero) Tuban terbuka mengenai informasi terkait dengan penentuan gaji / upah, menggunakan rapat untuk pengambilan keputusan dalam setiap permasalahan, perusahaan juga memiliki tujuan dan struktur organisasi yang jelas,

menyediakan informasi terkait struktur kepemilikan saham dan selalu melakukan audit dalam setiap informasi yang diungkapkan telah dilaksanakan dengan baik oleh PT Pos Indonesia (Persero) Tuban. Hal ini diperkuat oleh penelitian Marniati (2010) yang menyatakan bahwa adanya *transparency* dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan mampu mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

### **Pengaruh Variabel *Accountability* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa prinsip *accountability* memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, yang dimana artinya bahwa apabila prinsip *fairness* dilakukan dengan baik maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, atau sebaliknya jika prinsip *accountability* tidak dapat dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan juga semakin buruk.

Pada variabel *accountability* PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, seperti perusahaan memiliki laporan tugas dari setiap karyawannya dan perusahaan melakukan pembagian kerja yang jelas untuk setiap karyawannya telah dilaksanakan dengan baik dan tepat. Hal ini sejalan pula dengan manfaat yang diharapkan dalam menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* salah satunya adalah prinsip *accountability* yaitu mendorong pengelolaan BUMN secara profesional dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ. Hal ini diperkuat pula melalui penelitian yang dilakukan oleh Darmawansyah (2013) bahwa dengan adanya prinsip *accountability* pada perusahaan memungkinkan pengawasan yang efektif terhadap setiap aktivitas perusahaan dan lebih terkontrol sehingga kinerja karyawan lebih terkoordinir dan lebih efisien. Apabila kinerja karyawan dimudahkan dengan adanya koordinasi yang tercipta dari prinsip *accountability* maka didapat kinerja karyawan meningkat pula.

### **Pengaruh Variabel *Responsibility* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa prinsip *responsibility* memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, yang dimana artinya bahwa apabila prinsip *responsibility* dilakukan dengan baik maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, atau sebaliknya jika prinsip *responsibility* tidak dapat

dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan juga semakin buruk.

Pada variabel *responsibility* di PT Pos Indonesia (Persero) Tuban seperti perusahaan memelihara lingkungan bisnis yang sehat dan perusahaan memiliki kode etik yang diterapkan pada seluruh karyawannya telah dilaksanakan dengan baik dan tepat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marniati (2010) melalui nilai yang didapat antara prinsip *responsibility* dengan kinerja karyawan adalah  $p=0,015$ . Dan diperkuat oleh tujuan penerapan dari prinsip *good corporate governance* yang salah satu prinsipnya adalah *responsibility* atau *responsibility* berlandaskan Keputusan Menteri Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4 yaitu dalam menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundangan-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap *stakeholders*.

### **Pengaruh Variabel *Fairness, Transparency, Accountability* dan *Responsibility* terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa secara simultan (bersama-sama) bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri dari variabel *fairness, transparency, accountability* dan *responsibility* berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik dalam menerapkan GCG, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Kinerja karyawan atau kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tingkat pencapaian prestasi atau hasil seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Hasil kerja tersebut dapat meningkat dengan didukung oleh penerapan dari GCG yang terdiri dari prinsip *fairness, transparency, accountability* dan *responsibility* yang telah ditetapkan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif diketahui bahwa rata-rata dari masing-masing perhitungan variabel *Fairness* ( $X_1$ ), *Transparency* ( $X_2$ ), *Accountability* ( $X_3$ ), *Responsibility* ( $X_4$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) mayoritas responden cenderung menyatakan

setuju akan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG). Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* keseluruhan variabel GCG yang dihitung pada analisis deskriptif berada pada interval  $> 3,4 - 4,2$  yaitu 4,2 yang berarti menyatakan positif (kuat) atau tinggi, yang berarti PT Pos Indonesia (Persero) Tuban dalam pelaksanaan prinsip-prinsip pada *Good Corporate Governance* yaitu berupa prinsip *fairness*, *transparency*, *accountability* dan *responsibility* baik dan tepat penerapannya.

2. Prinsip *Fairness* ( $X_1$ ), *Transparency* ( $X_2$ ), *Accountability* ( $X_3$ ), dan *Responsibility* ( $X_4$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Tuban. Hal ini ditunjukkan melalui uji F dengan hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan signifikansi  $0,00 < 0,05$  sehingga  $H_1$  didukung dan  $H_0$  tidak didukung.
3. Prinsip *fairness* ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikansi  $< 0,05$  sehingga  $H_2$  didukung dan  $H_0$  tidak didukung.
4. Prinsip *transparency* ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikansi  $< 0,05$  sehingga  $H_3$  didukung dan  $H_0$  tidak didukung.
5. Prinsip *accountability* ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikansi  $< 0,05$  sehingga  $H_4$  didukung dan  $H_0$  tidak didukung.

## Saran

1. Dengan melihat hasil penelitian bahwa prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri dari variabel *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility* berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka perusahaan perlu memperhatikan selalu penerapan prinsip-prinsip tersebut agar kinerja karyawan bisa selalu terkontrol bahkan meningkat. Dalam pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut juga perlu diperhatikan terkait dengan surat keputusan pemerintah yang memiliki tujuan tersendiri dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) yang berlandaskan Keputusan Menteri Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4.

2. Dilihat dari nilai *mean* pada prinsip *fairness* yang seimbang berarti perusahaan perlu mempertahankan sikap perusahaan seperti halnya dalam memberikan kesempatan promosi jabatan kepada semua karyawan serta perusahaan juga memiliki peraturan yang jelas terhadap pelanggaran yang dilakukan karyawan agar kinerja karyawan dapat selalu bertahan dan bahkan selalu ditingkatkan.
3. Dilihat dari nilai *mean* pada prinsip *transparency* yaitu perusahaan telah melakukan audit untuk mengetahui kebenaran informasi yang akan diungkapkan perlu dikaji kembali agar setiap karyawan mampu mengerti dan melihat dengan jelas bahwa terdapat keterbukaan dalam setiap kepemilikan saham pada perusahaan.
4. Pada prinsip *accountability*, dilihat dari *mean* terendah yaitu perusahaan telah melakukan pembagian kerja yang jelas untuk setiap karyawan juga perlu diperhatikan kembali agar karyawan merasa nyaman, diawasi secara efektif serta sesuai dengan *Job descriptive* masing-masing, hal tersebut dilakukan agar kinerja karyawan dapat terkontrol dengan baik.
5. Pada prinsip *responsibility*, dilihat dari *mean* terendah yaitu pada item perusahaan telah memelihara lingkungan bisnis yang sehat maka perlu perusahaan meningkatkan rasa tanggungjawab dan keterbukaan yang lebih agar karyawan merasa tidak ada hal yang belum diketahui pada perusahaan yang ditempati, seperti halnya bagaimana perusahaan dijalankan harus terbuka, bagaimana sistem kerja perusahaan dengan pihak lain dilaksanakan. Hal tersebut jika diperhatikan dan diawasi secara tepat, maka dapat meningkatkan rasa tanggung jawab bersama karyawan yang membuat individu karyawan tersebut menginginkan menaikkan hasil kinerjanya karena merasa perusahaan yang ditempatinya sama menghargainya.
6. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa kontribusi variabel bebas terdapat sisa 39% yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang

merupakan variabel diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

### Keterbatasan Penelitian

1. Sampel dalam penelitian ini yaitu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa dan hanya pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban yang menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), sehingga hasil dari penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan untuk perusahaan BUMN lainnya yang bergerak dibidang jasa pula.
2. Karena lokasi penelitian berada pada wilayah kota kecil seperti Tuban, maka responden pada penelitian ini hanya mampu sebatas 7 divisi yaitu struktur organisasi kantor pos kelas E berbeda dengan kantor pos pusat. Sehingga hasil penelitian terbatas pada 7 divisi yang berada pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.
3. Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini hanya sebatas pengaruhnya terhadap kinerja, jadi belum meluas karena keterkaitan GCG sangat meluas hubungannya sehingga hanya terbatas pada keterkaitan terhadap kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Daniri, Mas Achmad. 2005. *GCG: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia, cet I*. Jakarta: Ray Indonesia
- Darmawansyah dkk. 2013. Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal AKK Indonesia*. Vol 2 No 2, Mei 2013, hal 1-9.
- Cahyani, Nuswandari, 2009. Pengaruh Corporate Governance Perceptionindek terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen Vol.16 No.2*.
- Marniati, 2010. Analisis Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kinerja Karyawan di Bagian Administrasi Umum Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Zainoel Abidin Banda Aceh. *Tesis Program Studi Kesehatan Masyarakat Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan*.
- Mathis, Robert. L, & Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh

Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba, hal : 78

- Sedarmayanti. 2007. *Governance dan Good Corporate Governance*. Edisi ketiga. Bandung: Mandar Maju
- Sutedi, Adrian. 2013. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Gramedia
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan lainnya*. Bandung: Alfabeta.